

**SZERVEZETI RUGALMASSÁG - ÚJ TERMELÉSSZERVEZÉSI
MEGOLDÁSOK**

MAKÓ CSABA – SIMONYI ÁGNES

1. A rugalmas munkaerőfelhasználás

A nagyiparra alapozott gazdasági fejlődés, amely az önszabályozó piactól fokozatosan a szabályozott piac modelljéhez és a jóléti államhoz vezetett el a fejlett ipari országokban, Kelet és Közép Európában a centralizált tervgazdaság és az állam-szocialista jóléti rendszerekben ment végbe. A 70-es évektől azonban a rugalmasság követelménye egyre erőteljesebben jelentkezett a munkavégzés mindennapjaiban, a gazdaságirányításban, a munkavállalók és munkaadók kapcsolataiban. A technológiai és infrastrukturális fejlesztések, a munkaszervezési megoldások, a vállalati irányítási rendszerek a 70-es évek végétől már a rugalmasság jegyében alakultak. A munkavégzés és a foglalkoztatás szervezeti és társadalmi feltételeinek szabályozása egyre gyakrabban került vád alá az alkalmazkodást gátló merevsége miatt.

A felvétel és elbocsátás, a munkabesorolások és a munkaidőrendszerek kötöttségeinek lazítására irányuló rugalmassági kívánalmak azonban a kollektív szerződésekkel védett foglalkoztatási biztonságból, az előmenetelt a képzettség és a gyakorlati idő függvényében szabályozó besorolási rendszerekből valamint a munkajogi védelemből a nagyipari foglalkoztatás majd egy évszázad alatt kiépült-kiharcolt társadalmi norma- és szabályozó rendszerbe ütköztek. S bár már a 70-es évek vége óta voltak jelei annak is, hogy egyes munkavállalói csoportok, kisgyermeket nevelő nők, fiatalok vagy magasan kvalifikált értelmiségi tevékenységet művelők is érdekeltek a foglalkoztatás, a munkaidő, a munkaszerződések rugalmas formáiban, ekkortájt még a rugalmasság törekvések természetesen hívták ki a szakszervezetek ellenállását és a baloldali politikai erők gyanakvását. A rugalmasság törekvése szemükben a foglalkoztatás és a munkavégzés munkavállalókat védő garanciáinak leépítését, a jóléti államok fejlett munkaügyi kapcsolatrendszerének deregulációját jelentette.

A rugalmasság különböző összetevőit és a dereguláció gazdasági és társadalmi hátterét több munkájában vissza-visszatérően elemző Ralph Dahrendorf írta már egy-másfél évtizedes kutatásai után 1995-ben¹: „A rugalmasság először is a merevségek felszámolását jelenti. A dereguláció és a visszafogottabb kormányzati beavatkozás általában előmozdítja a rugalmasságot, sokan a vállalkozókra és az egyénekre nehezedő adóterhek könnyítését is elvárják. A rugalmasság pedig egyre inkább a munkaerőpiaci kötöttségek lazítását jelenti. A felvétel és az elbocsátás könnyebbé válik, a bérek lefelé és felfelé egyaránt elmozdulhatnak, egyre több a részmunka és a határozott idejű munkaszerződés, a dolgozóktól egyre inkább elvárt a munkahely, a munkaadó vagy a munkavégzés helyszínének változtatása. Nekik maguknak kell rugalmasnak lenniük. És természetesen a vállalkozóknak is. Schumpeter idealizált vállalkozója és az ő „kreatív destruktivitása” is egyre gyakrabban idéztetik. A rugalmasság azt is jelenti, hogy mindenkinek el kell fogadnia a technológiai változásokat. Piaci terminusokban, a rugalmasság képesség arra, hogy egy adódó alkalomra rámozduljanak, amikor megnyílik, és azonnal visszavonuljanak, amikor a korábbi lehetőségek bezárulnak. A történet ismerős, miként a strukturális alkalmazkodás, a hatékonysági előnyök, a versenyképesség és végtelennek tűnő termelékenységi növekedés fogalmait használó nyelvezet sem ismeretlen.”

¹ Dahrendorf, R. (1995) 6-7. o.

A Dahrendorf által jellemzett rugalmassági diskurzus felerősödésével a 90-es évekre már nem maradt olyan, a munkával és a foglalkoztatással kapcsolatos fogalom, amelyhez ne társult volna követelményként a „rugalmas” jelző. Hogy csak néhányat említsünk: a rugalmas munkaidő, a rugalmas munkamegosztás, a rugalmas foglalkoztatási formák vagy a rugalmas megállapodások. De a gazdálkodók műszaki-technológiai, pénzügyi, termelés-szervezési, emberierőforrás-stratégiájával kapcsolatosan is alapvető kíváncsalmommá válik a 70-es évektől a rugalmasság. A munka világával foglalkozó társadalomtudományokban pedig teljes erővel beindul a „rugalmasság vita”. Empirikus és elméleti munkák elemzik a rugalmasság igényéből fakadó emberi, társadalmi következményeket, a rugalmas alkalmazkodás mikro- és makro szintű feltételeit, társadalmi „költségeit”, „nyerteseit” és „vesztéseit”. A „rugalmassági vita” rendkívül ösztönzően hatott a munkával, foglalkoztatással foglalkozó kutatásokra. A gazdálkodás minden szintjéről és minden szereplőjére, intézményére kiterjedően jelzett új jelenségeket, amelyekkel kapcsolatosan értelmezési és rendszerezési igényeket támasztott. És mint később bemutatjuk, idővel elvezetett a korábbi fejlődési modellt meghaladó termelés-szervezési és társadalmi paradigmák megfogalmazódásáig.

Az előbb idézett munkájában Dahrendorf is utal a különböző fejlődési utakra: „Vannak választási lehetőségek. Az alacsony bérű országok úgy tesznek szert versenyelőnyökre, hogy a világpiacra alá kínálnak másoknak. Hallani olyan érvelést, miszerint ez a sikerhez vezető út – ám az igazság az, hogy az ilyen szélsőséges ökonomizmus hibás. A magasabb képzettség is képes versenyelőnyt nyújtani. Nemcsak azért, mert a magas képzettség, és csakis a magas képzettség révén fejlődik a technológia, de azért is, mert a számítógépesítés ellenére bizonyos termékek és termékminőségek tudásbefektetést igényelnek. Sőt, bizonyos ponton egy magasabb képzettségű alkalmazott olcsóbb, mint öt alacsony bérű dolgozó ...”²

A fenti idézetekben a rugalmasságnak két szempont szerinti két-két típusára találunk utalást. Dahrendorf utal az egyéni munkavállalók napi alkalmazkodásában, a változások elfogadásában megnyilvánuló ún. *szubjektív rugalmasságára*, de az adózásban, a technológiai fejlesztésben, a marketingben megnyilvánuló ún. *objektív rugalmassági feltételekre* is. Egy másik szempontból viszont megkülönbözteti az olcsó bérű dolgozókra és a munkaerő azonnali piaci lehetőségek szerinti elbocsátására-felvételére vagy ha kell mobilitására épített munkaerőpiaci rugalmasságot, a magasabb képzettségen és tudáson alapuló, technológiai fejlesztéssel és minőségi termeléssel elérhető gazdasági alkalmazkodástól. Az előbbi a *külső, munkaerőpiaci*, az utóbbi a *belső, funkcionális* rugalmasság típusaként rögzült a gazdaságszociológiában.³

A rugalmasság szubjektív vagy egyéni dimenziója az alkalmazkodás egyéni követelményeit hangsúlyozza. Ebben a nézetben a munkaerő képességén, képzettségén, készségein van a hangsúly, azon a munkavégzési és tanulási folyamaton, ahogy új meg új kívánalmak szerint – kontextusokhoz kötve – új munkavégzési módszereket sajátít el, s amelyek birtokában elfelejti a korábbi munkavégzési gyakorlatot. A dolgozó elkötelezettsége, felelősségvállalása mobilitása, kezdeményező-készsége mind a rugalmasság egyéni, szubjektív dimenzióját jellemzik. A rugalmasság objektív dimenziójában viszont azok a társadalmi, gazdasági, politikai, kulturális feltételek jelennek meg, amelyek együttesen háttérül szolgálhatnak a rugalmasság egyéni, szubjektív összetevőinek létrehozásához. A rugalmasság objektív összetevői azokat a strukturális feltételeket jelentik, amelyek ösztönzik és a gazdálkodás számára mozgósítják a munkavállalók egyes jellemzőiben rejlő alkalmazkodási lehetőségeket. Ez az egyéni rugalmasságot ösztönző és azt a gazdálkodásban érvényesíthetővé tevő objektív feltételrendszer olyan elemekből áll, mint az oktatás és a szakképzés intézményrendszere és

² i.m. 6-7.o.

³ Visser, J. (1999), Dore, R. (1986), Dahrendorf, R. (1986)

kapcsolata a munkaadókkal, a szakmai szervezetekkel. De ilyen objektív, strukturális feltételt jelent a munkaügyi kapcsolatok rendszere is, amely országonként sajátos intézményeken, mechanizmusokon és különböző szintű megállapodásokon keresztül biztosítja a szakmák, a képzettségek, a tudások elismerését, fejlesztését.

A foglalkoztatás feltételeit, körülményeit szabályozó és a munkanélküliség kockázatából és veszteségeiből adódó terhek csökkentését szolgáló nemzetközi normák szintén az alkalmazkodás és a rugalmasság háttéréül szolgálhatnak. Ezzel kapcsolatban a gazdaságszociológiai tapasztalatok a 80-as évek közepe óta hangsúlyozzák a rugalmasság és stabilitás komplementaritását. A kisvállalkozásoktól a nagyvállalati munkaszervezeti reformokig a 80-as években a rugalmas alkalmazkodás számos sikertörténetét felvonultató Olaszországban kutató Sergio Bruno⁴ már 1986-ban felhívta a figyelmet a mikro szintű rugalmasság és a makro szintű merevség kettőségére, az ebből fakadó előnyökre és korlátokra. A munkafolyamaton belüli rugalmasság és a makro szintű merevség ellentmondásosságát a 80-as évek magyar munkaszociológiai tapasztalatai is leírták⁵. A mikro szintű alkalmazkodás olyan szervezeti megoldásai, mint amilyenek például a magyar VGMK-k voltak nem eredményeztek makro szintű hatékony alkalmazkodást viszont kihasználták a centralizált gazdaság strukturális merevségeit. Az idézett olasz kutató is jelezte a kisvállalkozásokra alapozott rugalmasság makroszintű, távlati, infrastrukturális korlátait, de arra is felhívta a figyelmet, hogy a rugalmasság a munkaerő felhasználás egyes jellemzőiben (például a munkaköri mobilitáson, elkötelezettségen és kezdeményezésen alapuló munkavégzés) nemcsak jól megfér, hanem fel is tételezi a foglalkoztatás más vonatkozásainak (az elbocsátással szembeni védelem, a besorolás vagy az előmenetel garanciáinak) stabilitását. Hasonlóképp érvelt Dahrendorf is egy, az előbb idézetnél korábbi munkájában⁶: „... a vállalatban belüli mobilitás – az ún. funkcionális mobilitás – feltételezi a munkahelyi biztonságot – a foglalkoztatás biztonságát, ami mellett elvárható a munkaerőtől, hogy munkakörét megváltoztassa, ha a termelés érdekei megkívánják. A tovább- és átképzések hiánya, párosulva a változással szembeni félelemmel, olyan belső merevséget eredményez a munkaerő felhasználásban, amely gátolja a műszaki és gazdasági struktúraváltáshoz szükséges alkalmazkodást. Ez elsősorban az európai fejlett tőkés országok gyakorlatára jellemző. A japán nagyvállalatok gyakorlatában ugyanis szembetűnő a munkaerő funkcionális rugalmassága, az Egyesült Államokban viszont ennek hiányát a „külső”, regionális mobilitás pótolja. A nyugat európai országokban viszont – talán a svéd vállalati gyakorlat kivételével – mindkettő hiányzik.” – írta még 1986-ban Dahrendorf.

Azóta viszont olyan európai tőkés gazdaságok, mint Hollandia, Dánia, Norvégia is kialakították a maguk, külső és belső rugalmasságot valamint stabilitást kombináló foglalkoztatási modelljüket. Az ún. „flexicurity”⁷ dán vagy holland mintái úgy alapulnak a rugalmas foglalkoztatási formákon (jelentős arányú részmunkaidős foglalkoztatáson, munkakör megosztáson, határozott időre szóló munkaszerződéseken, munkahelyek közötti mobilitáson), hogy a rugalmas munkaerőpiaci formákban működő munkavállaló számára a jóléti állam eszközeivel biztosítják a megélhetés eszközeit, a munkaügyi kapcsolatok rendszerén keresztül elért normák és megállapodások révén pedig a rugalmas foglalkoztatási formák vállalását is előnyössé és hosszabb távra is kockázatmentessé teszik. Az ilyen formákban dolgozók nem szenvednek bérhátrányokat, juttatásokra, szabadságra, társadalombiztosításra szóló jogosultságaik és képzési lehetőségeik sem csorbulnak. (Sőt,

⁴ Bruno, S. (1986)

⁵ Makó, Cs. – Simonyi, Á. (1990), Neumann, L. (1988), Stark, D. (1988)

⁶ Dahrendorf, R. (1986) 16. o.

⁷ Madsen, P. K. (1999, 2000), Wilthagen, T. (1998)

Hollandiában a rugalmas foglalkoztatási formák, elsősorban a részmunkaidős munkahelyek elterjedése tette lehetővé a nők tömeges munkába állását, munkaerőpiaci részvételük 29-ről 60 %-ra nőtt 1973-tól a 90-es évek végéig, s elérte a francia és a német nők foglalkoztatási szintjét, bár ez még mindig alacsonyabb, mint a skandináv vagy az angolszász országokban. A holland szakszervezeteknek e rugalmas foglalkoztatási formával szembeni ellenséges beállítottsága és az ilyen típusú munkahelyek védelmétől való tartózkodása is akkor változott meg, amikor a nők erős és hatékony lobbyt hoztak létre a holland szakszervezetekben. A rugalmas foglalkoztatási formák státusának elismertetése, munkafeltételeinek javítása, jogosultságainak, az elérhető kereseteknek a garanciái egyúttal a férfi munkavállalók számára is vonzóvá tették e munkalehetőségeket Hollandiában.⁸⁾

Olyan más nyugat-európai országokban, mint Ausztria vagy Németország a belső, vagy funkcionális rugalmasság sikeresnek tekintett modelljei a kooperatív-korporatív munkaügyi kapcsolatrendszerek stabilitása mellett valósultak meg. A szakszervezetek és a munkaadók közösen ellenzik a szakképzési rendszert. A vállalkozók rugalmas alkalmazkodása támaszkodhat a korszerű gyakorlati ismeretekkel rendelkező munkaerőre, amelynek a funkcionális alkalmazkodását a kollektív szerződések és a besorolási rendszerek keretei között ösztönözték is. A magas képzettségeken és kereseteken alapuló kooperatív-korporatív rendszerek ilyen módon segítik elő a magas hozzáadott értéket előállító munkavégzési rendszerek folyamatos fenntartását.⁹⁾

A rugalmasság funkcionális, belső és munkaerőpiaci vagy külső formáinak kombinálása jól tetten érhető Magyarországon is mind az elmúlt évtizedben megjelent multinacionális vállalatok, mind pedig a magyar cégek emberierőforrás-felhasználási gyakorlatában. A munkaerő funkcionális vagy belső rugalmasságának fejlesztését szolgálja: a munkafeladatok gazdagítása. A dolgozók feladatainak bővülése során előtérbe kerültek és felértékelődtek olyan – korábban más foglalkozási csoportok által ellátott tevékenységek – mint a minőségellenőrzés, a termelés-szervezés és a programozás. Ilyen módon nemcsak a tömeggyártás munkaszervezeteire jellemző specializált munkafeladatok bővülnek, hanem nő a dolgozók sokoldalúsága, felhasználhatósága, átirányíthatóságának mértéke, és mindez együtt jelentősen javítja a munkavégzés rugalmasságát. A tömeggyártás jól ismert fordí munkaszervezeteiben a korábbi „termelés kiszolgáló feladatok” növekvő részét végzik például maguk, az autóipari vagy az elektronikai szerelők. Az elektromos és elektronikai iparban az 1985-ben, 1995-ben és 2000-ben végzett nemzetközi összehasonlító kutatás sorozat¹⁰⁾ tapasztalatai a dolgozók szerepének felértékelődését jelzik a munkafolyamatban. A projektben résztvevő poszt-szocialista vállalatok munkavállalóinak feladatai, legnagyobb mértékben a minőségellenőrzéssel bővültek, főleg a politikai és a gazdasági rendszerváltást követő időszakban. A projektben résztvevő három közép-kelet-európai ország munkavállalói közül, a magyar és a szlovén dolgozók feladatkörnyezetében tapasztalhatók a rugalmas munkaerő felhasználás felé mutató legradikálisabb változások.

⁸⁾ Visser, J. (1999) 25-26 o.

⁹⁾ Streeck, W. (1997)

¹⁰⁾ Makó, Cs. – Nemes, F. (2002)

A munkások szerepének felértékelődése a munkafolyamatban

| Ország | Dolgozói részvétel a minőségellenőrzésében (%) | | |
|---------------|--|------|------|
| | 1985 | 1995 | 2000 |
| Lengyelország | 6,9 | 4,5 | 8,0 |
| Magyarország | 5,3 | 25,1 | 29,0 |
| Szlovénia | 7,3 | 17,9 | 21,0 |

Forrás: Makó, Cs. – Nemes, F. (2002) Paradigmaváltás a munkafolyamatban: poszt-fordizmus helyett neofordizmus, *Harvard Business manager*, 17. sz.

A munkaerő említett belső rugalmasságát gyakran a munkateher illetve a munkaintenzitás növekedése is kíséri, aminek felvállalását a foglalkoztatási feltételek javulása és a munkahelyi pozíciók stabilitása tudja ellensúlyozni. A nemzetközi vizsgálat szerint a világpiaci versenynek fokozottan kitett elektromos és elektronikai ipar fejlődő vállalatainál a munkavállalók a munkafegyelem és a vezetői hozzáértés valamint saját képzési és előrelépési lehetőségeiket illetően kifejezetten pozitív irányú elmozdulást jeleztek 2000-ben. Emellett kereseti lehetőségeiket és munkahelyük stabilitását is kedvezően ítélték meg. A rugalmas alkalmazkodásra való nyitottságot és a többletterhek vállalását ezek a szervezeti viszonyok és foglalkoztatási feltételek mozdították elő a vizsgált cégeknél.

Ugyanakkor a belső rugalmasság különböző formáinak széleskörű alkalmazása kedvezően befolyásolja a vállalati szervezettel való azonosulást, illetve azon keresztül a „micro” kooperativizmus kifejlődését a munkáltató és munkavállaló viszonyában. Ennek bizonyosságát mutatja egy másik nemzetközi kutatásban¹¹ nyert eredmény, mely szerint a magyar munkahelyeken a szakszervezet és a vállalatvezetés viszonyában a „kölcsonös megértésre való törekvés”, azaz az együttműködés dominál. Ugyanez a vizsgálat a lengyel munkahelyeket illetően a szembenállás és a konfliktusosság jóval erősebb fennállását jelezte. Ez egybeesik azzal a tapasztalattal, amely a lengyel munkahelyeken lényegesen alacsonyabb szintű munkavállalói részvételt, a belső rugalmasság eszközének jelenlétét jelezte. (lásd az 18. sz. táblázat)

A funkcionális rugalmasság növelésének módszerei mellett, az emberierőforrás-gazdálkodás hazai gyakorlatában, megjelentek a külső vagy munkaerőpiaci rugalmasság olyan formái is, mint a korlátozott időre szóló munkaszerződések. Ezek rövidtávon jelentős pénzügyi és társadalmi előnyöket biztosítanak a vállalatvezetés számára: a képzésre fordított ráfordítások megtakarítását, a munkaszerződések lejárta esetén mentesülést a végkielégítés fizetésétől, az elbocsátásokkal járó munkaügyi viták elkerülését. E rövid távú megtakarítások mellett jelentkezhetnek olyan hátrányok, mint a munkavállaló elkötelezettségének hiánya. Az ilyen, határozott időre felvett munkavállalókat foglalkoztató vállalatvezetés például kritikus helyzetekben nem számíthat a foglalkoztatottak kezdeményezésére, pótlólagos erőfeszítéseire. A kedvezőtlen hatásokat a vállalatvezetés úgy igyekszik áthidalni, hogy a termelés vagy a szolgáltatás minősége szempontjából centrális szerepet játszó munkaerővel határozatlan vagy tartós munkaszerződést köt, s számukra biztosítja a folyamatos képzésben és a vállalati előrelépési rendszerben való részvételt. Ezzel szemben azokkal a perifériális jelentőségű

¹¹ Ishikawa, A. (1998) Kasahara, K. (1998)

munkavállalókkal, akiknek lojalitásánál a vállalatvezetés többre értékeli munkaerőpiaci flexibilitásukat, csak határozott idejű szerződést kötnek.

Az eddigiekben bemutatott külső vagy munkaerőpiaci és belső vagy funkcionális rugalmasság típusai tovább bonthatók aszerint is, hogy hatásuk *közvetlenül számszerűsíthető* eredményeket hoz-e, avagy *minőségi, tartalmi változásokkal* jár. A termelés kihelyezése, az alvállalkozói rendszerek felhasználása, a területi munkamegosztási rendszerek kiépítése, a távmunka lehetőségeinek felhasználása olyan munkaerőpiaci formációk igénybevételét jelzik, amelyek nem valósíthatók meg csak a gazdálkodók egyéni elhatározásai alapján, feltételezik a környezetükben létező külső foglalkoztatási formák létezését, elérhetőségét.

A belső, funkcionális rugalmasságnak is vannak olyan eszközei, amelyek igénybevétele közvetlenül számszerűsíthető módon képes gyors, konjunkturális alkalmazkodást biztosítani: több vagy kevesebb foglalkoztatott, rövidebb vagy hosszabb munkaidő, magasabb vagy alacsonyabb bér. A belső rugalmasság olyan megoldásai, amelyek hosszabb távon is biztosítják az alkalmazkodást már összetettebb szervezeti változásokat igényelnek a munkamegosztásban, a munkavállalók és a munkaadók közötti társadalmi, szervezeti kapcsolatokban. A munkavállalók nagyobb autonómiája a munkafolyamatban, fokozottabb felelősségvállalásuk, intenzívebb együttműködésük egymással és a vezetéssel, részvételük a rugalmas alkalmazkodás által igényelt változások kialakításában hosszabb távon és tartalmában módosítják a gazdálkodás társadalmi-szervezeti viszonyait.

19. sz. táblázat

A rugalmassági stratégiák típusai

| Rugalmassági stratégia | Kvantifikálható | Kvalitatív jellemzőkkel írható le |
|--|--|---|
| Külső eszközökkel <i>(external, gyakran numerical flexibility)</i> | Foglalkoztatási szerződések Határozott időre, rövid távon, helyettesítések, egyéniek, támogatott munkahelyek, szezonális munka, készenléti munka <i>(reductive flexibility)</i> | Termelési rendszerek Alvállalkozások, bedolgozás, kihelyezés; távmunka, önfoglalkoztatás; kooperációs hálózatok, regionális munkamegosztás <i>(productive flexibility)</i> |
| Belső eszközökkel <i>(internal, gyakran functional flexibility)</i> | Munkaidő és bérmegállapodások Részmunka, túlmunka, műszakbeosztások; szabadságolások; juttatások <i>(temporal and/or financial flexibility)</i> | Munkaszervezetek Autonómia, feladatgazdagítás; felelősségvállalás és elkötelezettség növelése; csoportmunka; folyamatos képzés; belső trainingek; részvétel, micro-kooperativizmus <i>(organisational flexibility)</i> |

A rugalmassági stratégiák egymást kiegészítik. Egy-egy cég adott időszakban és hosszabb időtávon is általában több eszközzel próbálkozik. Az eszközök használata a rövid és hosszú távú stratégiák függvényében is változik. Rövid távon a cégek megtakarításokra kényszerülnek, a rugalmasság numerikus, külső eszközeit próbálják igénybe venni, kevesebb, olcsóbb munkaerőt foglalkoztatnak rövidebb időre, esetleg támogatott munkahelyeken. Szintén rövid távon a piaci igények gyors és változó kielégítésére, a *konjunkturális rugalmasság* érdekében, a hirtelen növekedés költségeit belső eszközökből is próbálják megoldani, nem teremtenek új munkahelyet, hanem például a meglévő munkaidőt foglalkoztatják túlmunkában vagy ellenkező esetben csökkentett munkaidőben. Hosszabb távon a *tartós alkalmazkodóképesség* érdekében azonban a gazdálkodók vagy belső szervezetükben vagy külső termelési kapcsolatrendszerükben minőségi változásokat is felvállalnak a növekedés, a fennmaradás érdekében, a változó igények kielégítésére. Egy-egy cégnél tehát a különböző rugalmasságot biztosító eszközök egyidejűleg is megtalálhatóak. Igénybevételük nemcsak szándékaiktól függ, hanem attól, hogy adott lépések megtételénél milyen eszközök állnak rendelkezésükre. Mind a belső, funkcionális, mind pedig a külső, munkaerőpiaci rugalmasság eszközei a munkavállalók egyéni, szubjektív rugalmassági jellemzőitől is függenek. A munkaerőpiaci alkalmazkodás igénye is feltételezi hogy a munkavállalók mobilitásra készek és vállalják a rendszertelen vagy atipikus foglalkoztatásban való részvételt (amely egyéni készségek természetesen nem függetlenek társadalmi feltételektől)¹². A rugalmasság hosszabb távú, a gazdálkodás társadalmi, szervezeti viszonyaiban új társadalmi minőséget is eredményező eszközeihez azonban olyan egyéni jellemzőkkel bíró munkaerőre van szükség, amely az ilyen alkalmazkodáshoz szükséges tudásokat és készségeket fel tudja mutatni, s olyan társadalmi, szervezeti feltételekre, amely e tudásokat és készségeket nemcsak előállítja, hanem mozgósítja is a gazdálkodás érdekében. A következőkben ezért az új, tartós alkalmazkodást és rugalmasságot eredményező termelés-szervezési megoldások felé mutató fejlődési modellekben megjelenő új tudásokat és készségeket elemezzük.

2. Tudástípusok, kompetenciák és összefüggéseik

Elméleti közgazdaságtani és szociológiai kérdésként merül fel, mivel, milyen módon növeli a munkaerő értékét az oktatás és a szakképzés, és ezt, hogyan, milyen mechanizmusokon keresztül ismeri el a munkaerőpiac.¹³ Az oktatás és képzés, mint sajátos társadalmi képződmény szervezeti, intézményi jellegzetességeit, s ezeknek a társadalom reprodukciójára gyakorolt hatásait vizsgálja az oktatásszociológia. A munkafolyamatok, a munkaszervezetek, a foglalkoztatási viszonyok társadalmi jellegzetességeit vizsgáló munka- és gazdaságsszociológia pedig szinte születése óta a munkahelyi szituációk leírására, a változások leírására, a változások regisztrálására alkalmas alapkategóriákként kezelte a hozzáértés, a szaktudás, a kvalifikáció fogalmát. A tudások és feladatok szakmává, mesterséggé, hivatássá szerveződésének, illetve a szakmák felbomlásának társadalmi folyamatai, különösen a műszaki, technikai fejlődés nagy fordulópontjain (legutóbb az informatikai és kommunikációs technológiák megjelenésével) válnak fontos munkaszociológiai kutatási irányvá. A munkaerőpiac rétegződését, valamint a munkanélküliségből a munkaerőpiacra visszavezető lehetőségeket elemző közgazdászok és szociológusok szintén a képzettség, iskolázottság kategóriáit használják a különböző társadalmi rétegek mobilitási útjainak, alkalmazhatóságának vizsgálatakor.

¹² Simonyi, Á. (2001)

¹³ Becker, G. (1964), Bourdieu, P. – Passeron, C. (1977), Thurow, L. (1999)

A humán erőforrásokkal illetve az emberi tőkével foglalkozó megközelítések – annak ellenére, hogy hangsúlyozzák a tudás különleges jelentőségét a termelékenység és a gazdasági versenyképesség javításában és fenntartásában – az emberi erőforrásokba történő beruházásokat az elszigetelt egyéni munkavállalóban történő investícióra szűkítve vizsgálják.¹⁴

A tudások és képességek társadalmi és kollektív természete látható módon felértékelődik a tudásalapú gazdaságban, amelyben a motiváció és az elkötelezettség társadalmi és kulturális jellemzői meghatározó szerepet játszanak a vállalatok, illetve az egyes nemzetgazdaságok versenyképességének fenntartásához szükséges tudások felhasználásában és fejlesztésében. Az a munkavállaló, aki munkáját minden különösebb érdeklődés vagy elkötelezettség nélkül végzi, szoros vezetői felügyelet mellett természetesen képes olyan mechanikus feladatok elvégzésére, mint például az autópáriz vagy ruhagyári szalagokra jellemző szereldei tevékenységek. Az ilyen feladatokat végzőktől aligha várható el önálló kezdeményezés vagy motiváció egyéni, vagy team munkában, vagy interaktív szolgáltatásoknál, ahol az érzelmek mobilizálása is fontos szerepet játszik.

Több kutatás is jelzi¹⁵, hogy ilyen esetekben a munkavégzésben megnyilvánuló társadalmi interakciók során az „érzelmek felhasználása”, az „érzelemgazdálkodás” a hatékony munkavégzés nélkülözhetetlen eleme. A munkaerő esztétikai és érzelmi „tudásának” előtérbe kerülését az interaktív szolgáltatások területén a minőségi szolgáltatások felértékelődése okozta. Ennek biztosítása érdekében a vezetés a munkavállalók szubjektív elkötelezettségét olyan eszköznek tekinti, amely a – a szakmai és technikai felkészültség mellett – a minőség döntő forrása. A munkaerő érzelmeinek mobilizálására elsősorban olyan tevékenységeknél van szükség, amelyekre a következők jellemzők:

- szemtől-szembe kapcsolatok vagy szóbeli kapcsolatok,
- közvetlen kontaktus az emberekkel,
- a dolgozó – tevékenysége eredményeképpenváltozást hoz létre a felhasználó, a vevő érzelmi állapotában.

A emberi tőkével, a tudás-kínálattal foglalkozó elemzések elhanyagolják a munkavégzés társadalmi-kontextusát, mint a tudás-szerzés és felhasználás motivációját. Márpedig a tudásnak ugyan csak egyik, ám nélkülözhetetlen forrása a munkafolyamat alanyai között megvalósuló interakciók sora, hasznosítása pedig az egyéni és kollektív cselekvés képességén keresztül lehetséges. A tudás tehát az egyéni és kollektív cselekvés potenciális előfeltétele, amely nemcsak az elsajátított és rendelkezésre álló (hagyományos vagy digitális formában „tárolt”) tudások mennyiségétől és minőségétől, hanem az azokkal létesített társadalmi kapcsolatok jellegétől függ.

A munkavállalóknak a tudással létesített kapcsolatait, a korábban jelzett megközelítések elsősorban individuális karakterűnek és döntően szakmai-technikai természetűnek tekintik. Sőt, megállapításunkat azzal is kiegészíthetjük, hogy a tudás megszerzésében túlhangsúlyozzák az oktatás és képzés (közép vagy felsőfokú, általános vagy szakirányú) intézményeiben szerzett formális (kódolt vagy explicit) szakmai-technikai

¹⁴ Kivételek közé sorolhatók a következő elemzések: Dasgupta, P. – Stiglitz, J. (1980) *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, Washington, D. D.: World Bank, Romer, P. M. (1994) *Economic Growth and Investment in Children*, *Daedalus*, Fall, 141-154.o. Maurice, M.-Sellier, F. – Silvestre, J.J. (1986) *The Social Foundations of Industrial Power: A Comparison of France and Germany*, London: M.I.T. Press

¹⁵ Makó, Cs. (2001)

képzettség szerepét a tudás felhasználásban. Ezzel összefüggésben szeretnénk felhívni a figyelmet a munkaerő ún. „puha” vagy társadalmi tudásának jelentőségére, amely olyan tényezőkből tevődik össze, mint a csoport munka végzésének képessége, a kommunikációs készség, a probléma megoldó képesség. A munkaerő képességét nemzetközi összehasonlításban vizsgáló legfrissebb kutatások¹⁶ arról számolnak be, hogy a munkáltatók körében uralkodó nézet szerint, a munkaerő szakmai-technikai tudásának fejlesztéséről a vállalatok különösebb nehézségek nélkül képes gondoskodni. A dolgozók személyes felelősségének, a csoportmunkában való részvételnek és a folyamatos tanulás kultúrájának a fejlesztése azonban lényegesen nehezebb és időigényesebb. Ennek az a magyarázata, hogy az ún. „puha” tudások fejlesztése elválaszthatatlan egyfelől a tudás-felhasználás és fejlesztés kontextusától, valamint az abban résztvevők együttműködésétől, kölcsönös toleranciájától. A tudás társadalmi jellege egyúttal e kollektív dimenzióknak a tudás gyakorlati felhasználásán túlmutató jelentőségét jelzi. Azt, hogy a tudás kiterjedt és intenzív interakciók formájában születik a munkafolyamatban egymásra utaltak viszonyában. Egyúttal azonban önmagán túl alakítja és újratermeli a munkafolyamat partnerei közötti együttműködést. A tudás tehát szervesen a csoport kapcsolatokban fejlődik, raktározódik és kerül felhasználásra, koordinációjával pedig az emberi kapcsolatok is újraformálódnak. Ezért e „puhának” nevezett, társadalmi tudást nehéz formalizált és kódolt formában átadni, ugyanis szinte kizárólag csak a társadalmi-szervezeti kapcsolatokon keresztül hozzáférhető és közvetíthető.

Ez továbbá azt is jelenti, hogy a tudás értékelése lehetetlen egyetlen dimenzióban, a formális, iskolában elsajátított egyéni ismeretek mentén. A konkrét szakmai-technikai és a társadalmi (vagy ún. „puha”) tudás valamint az egyéni és kollektív tudás dimenziók mellett további elemzési lehetőséget kínál az a skála, amelynek egyik pontján az ún. formális vagy explicit (kódolt), a másik szélső pontját az ún. hallgatólágos vagy rejtett (tacit) tudások jelentik. A tudás explicit és hallgatólágos karaktere közötti különbségeket első ízben Polányi Károly hangsúlyozta.¹⁷ Az ún. formális vagy explicit tudás formális nyelven artikulálódik és az egyének között térben és időben könnyen transzferálható. Ezzel szemben az ún. személyes vagy hallgatólágos tudás az egyéni tapasztalathoz kötődik és olyan nehezen megragadható tényezőkhöz kapcsolódik, mint az egyéni meggyőződések, megérzések, értékek stb. Döntően ezzel a természetével magyarázható, hogy rendkívül nehéz megragadni, formalizálni és továbbadni. Egyáltalán nem véletlen, hogy az elmúlt évtizedben tért hódító információs technológiák döntően az ún. explicit tudás továbbításának adekvát eszközeiként működtek, az ún. hallgatólágos tudás szervezeten belüli vagy szervezetek közötti továbbításának változatlanul legideálisabb eszközei az ún. szemtől – szembe megvalósuló kapcsolatok. Így a szervezetekben az elmúlt évtizedekben megvalósított informatikai fejlesztések is elsősorban a formális tudásban és jóval kevésbé a hallgatólágos tudásokban történő beruházásokat eredményeztek. Ez persze érthető, hiszen a legtöbb tranzakció-alapú információs rendszer alapja a formális tudás átadása, ezt a formális tudást könnyebb is azonosítani, kódolni és továbbítani, s a szervezetfejlesztők amúgyis gyanúval kezelnek milyen olyan jelenséget, amelyet nem lehet objektíven mérni és számszerűsíteni. Márpedig a tudás-gazdálkodás központi célja: a személyes vagy rejtett tudás tartalmának megfejtése és elterjesztése a szervezet egészében.

A tudás fogalmának és összetevőinek tágítása mellett a rugalmas alkalmazkodás szubjektív összetevőinek elemzéséhez kiegészítő fogalmak is elterjedtek a gazdaságsszociológiában. Ezek közül a leggyakrabban használtak között a van a kompetencia fogalma, amely a képzettség és a tudás kategóriáit megközelítő magyarázó eleme a belső,

¹⁶ Brown, P. (2001) 41. o

¹⁷ Polányi, K. (1966)

funkcionális rugalmassággal kapcsolatos tapasztalatoknak. Ezzel együtt nehéz általánosan elfogadott definíciót találni rá, a témával foglalkozó irodalomra a meghatározások bősége jellemző. Főként meghatározott társadalmi, szervezeti környezet függvényében, ún. kontextuális tudásként definiálják, és gyakran a konkrét tudások mozgósításának feltételeként is megjelölik. „Olyan tulajdonságokkal együtt említik, mint kreativitás, rugalmasság, előrelátó, kommunikáló és meggyőző képesség. ... Kulcs jellemzői pedig cselekvés- és fejlődés orientáltsága valamint minden tevékenységre kiterjeszhető volta.”¹⁸ A képzettségtől, amely kollektív és intézményes formákban szerezhető meg, a kompetencia kontextushoz kötöttsége egyedi, individuális tapasztalatszerzésre utal, bár a szerzők ennek kapcsán is fel hívják a figyelmet a munka társas kapcsolataiból és szervezeti, társadalmi viszonyaiból adódó háttér kompetenciák kifejlődésének kedvező, vagy azt hátráltató jellegére.¹⁹

Míg a szakképzettség a formalizált és explicit tudások megszerzéséhez, jogilag meghatározott diplomákhoz kötődik, addig a hozzáértés, a kompetencia, bár társadalmi intézményekben, konkrét közösségekben megszerezhető munkatapasztalatok során formálódik, de mégiscsak egyéni képességeket jelent. Amíg az első objektív társadalmi kontrollnak vethető alá, addig a második csak szubjektíve és egyedileg, ún. egyéni alkukban ítéltető meg. Míg az 1970-es években egyes szerzők úgy látták, hogy a munkakörök betöltésénél a kompetenciák háttérbe szorítják a mérhető és formalizált szaktudás jelentőségét, addig az 1980-as évek kutatói – főként a szolgáltatások terén – a munkaerővel szemben támasztott kétféle igény együttlését tapasztalták.²⁰ A 1990-es években a bizonyítványok és a kompetenciák iránti kettős igényből a nyugat-európai oktatási és szakképzési rendszer egyik érdekes innovációjaként születtek meg a „szerzett ismereteket elismerő” bizonyítványok. Magasabb képzettség megszerzését tették lehetővé oly módon, hogy az iskolarendszerű felsőfokú képzésben a már megszerzett ismeretekre és kompetenciákra tekintettel bizonyos tárgyak vizsgái alól felmentést kaptak azok, akik hosszabb munkahelyi gyakorlattal rendelkeznek.

A képzettség mellett a belső mobilitást, a felnőttoktatásban való részvételt, valamit az olyan egyéni kvalitásokat, mint az autonómiát, a csoportmunka képességét, az elkötelezettséget is figyelembe vevő, kompetencia modell lényegében azoknál a vállalatoknál terjed, amelyek céljaik érdekében valóban igénylik a dolgozók mozgósítását, ahol az elért eredmények az egyéni teljesítményekkel közvetlen kapcsolatban állnak, s ahol az egyéni elkötelezettség kompenzálható. Amíg azonban a képzettségre és annak formális kritériumaira épülő emberi erőforrás hasznosítási modell kollektív tárgyalásokon – a munkaadók, a munkavállalók intézményes érdekegyeztetésén keresztül valósul meg, addig a kompetenciák felhasználása egyéni alkukon keresztül, a vezetéssel való közvetlen kapcsolatban nyer elismerést. Sőt, gyakran a kompetenciák igénye ürügyül szolgál a kevésbé képzettek, az idősebbek vagy az élethelyzetüknél fogva csekélyebb elkötelezettségre képes dolgozók eltávolításához.²¹

Bár eddig inkább a tudás és a kompetencia közötti különbségeket hangsúlyoztuk, olyan tapasztalatokat is idéztünk, amelyek azt jelzik, hogy a tudások és a kompetenciák számos ponton össze is függnek. Fontos kapcsolatot teremt közöttük a munkafolyamat, amelyben egymással kombinálva kerülnek felhasználásra. Az intézményesen megszerzett tudásokra a társadalmi interakciók során ráépülő ún. puha, társadalmi tudások háttérét is azok

¹⁸ Hövels, B. (2001) 128-129 o.

¹⁹ Dubar, C. (1996), Tanguy, L. (1977)

²⁰ Dubar, C. (1996)

²¹ op. Cit. 187-190 o.

a szervezeti, társadalmi viszonyok képezik, amelyek a kompetenciák megszerzésének kontextusát jelentik. Explicit, szakmai, műszaki tudások munkahelyi felhasználásának folyamata során ezek kiegészítése, ellenőrzése, hatékony felhasználása érdekében van szükség a kompetenciákkal jelölt készségekre, egyéni képességekre. Ezekben az esetekben a tudás maga a kompetencia alapjául szolgál. (Ezt a későbbieknek kompetencia alapú tudásnak fogjuk nevezni.) A szakmai tudásokkal kombinált olyan készségek és képességek, mint például az elkötelezettség, a felelősségvállalás, az együttműködés, a személyes kapcsolatok kezelésének képessége, együttesen vezetnek el olyan tudásokig, amelyeket „társadalmi tudásoknak” neveztünk a korábbiakban. Ilyen esetekben a kompetenciák az alapjai a tágabb, magasabb szintű tudásoknak. (Az ilyen tudásokat kompetencia forrást képező tudásoknak is fogjuk nevezni.)

Az alábbi 19. táblázatban szemléltetjük a szakirodalomban leggyakrabban használt tudástípusokat és kapcsolatukat a kompetenciákkal. Több tudás fajtánál jeleztük, hogy azok különböző készségek, képességek alapjai, másoknál pedig azt, hogy azok kifejlődéséhez bizonyos kompetenciák szükségesek. A kompetenciák tehát alapjai és forrásai is a tudásoknak, s ez az összefüggés az oktatás, a munka és a szervezeti- társadalmi interakciókban rejlő tanulási dinamikát fejezi ki.

20. sz. táblázat

Tudástípusok és kompetenciák

| Elméleti tudások | Szakmai, technikai tudások | Formalizált tudások | Kontextuális tudások | Hallgatólagos (tacit) tudások | Társadalmi tudások |
|--|---|---|---|--|--|
| Absztrakt tudás <i>Kompetencia forrás</i> | Technológiai ismeretek <i>Kompetencia forrás</i> | Kódolt tudás <i>Kompetencia forrás</i> | Beágyazott tudás <i>Kompetencián alapuló</i> | Személyes tudás <i>Kompetencián alapuló</i> | Együttműködési készség <i>Kompetencián alapuló és újabb kompetencia forrás</i> |
| Formális tudás <i>Kompetencia forrás</i> | Anyag, árú ismeret <i>Kompetencia forrás</i> | | Feladat-környezet specifikus tudás <i>Kompetencián alapuló</i> | Rutin <i>Kompetencián alapuló</i> | Személyes kapcsolatok kezelése Kommunikációs készség <i>Kompetencián alapuló és újabb kompetencia forrás</i> |
| Kísérleti tudás <i>Kompetencia forrás</i> | Kliensek, vevők ismerete <i>Kompetencia forrás</i> | | | Alkalmazott tudás <i>Kompetencián alapuló</i> | Felelősségvállalás <i>Kompetencián alapuló és újabb kompetencia forrás</i> |
| | | | | | Probléma megoldó képesség <i>Kompetencián alapuló és újabb kompetencia forrás</i> |

A dinamikusan fejlődő nyugat-magyarországi régiókból számos olyan munkaadói jelzés²² látott napvilágot, miszerint a globális versenyben maradáshoz szükséges fejlesztések során az információs és kommunikációs technológiák fokozott használatához már nálunk is elégtelenek a formális képzés keretében megszerzett technikai-szakmai tudások és az ilyenekkel rendelkezőkből már hiány van. A tudás és szakismeretek tudásalapú gazdaságokra jellemző rövid életciklusa felértékeli a tudásszerzés és információ-gyűjtés készségének, motivációjának a jelentőségét. „A tanulás képességének az elsajátítása” tulajdonképpen „az életre szóló tanulásra”, a „folyamatos tanulásra” való készség és képességét jelenti. A jelenség terjedését jelzi, hogy „az átlagos amerikai munkás, élete során több mint tízszer vált munkát, és ha azokat nem vesszük figyelembe, akik ugyanazon cégen belül váltanak

22

munkakört, évente a munkaerő 10 %-a munkakört vált. Európában pedig évente átlagosan a munkahelyek 10 %-a megszűnik, amelyeket általában új, magasabb szintű és szélesebb tudást képviselő munkahelyek váltanak fel”.²³ Ez az állítás azonban, miszerint a technológia változások nyomán az alacsony képzettségű munkaköröket folyamatosan felváltják a magasabb képzettséget igénylők jelentősen egyszerűsít, lineáris modellt tételez fel. Ennek szellemében a technológiai változások felértékelik az oktatás és képzés szerepét, amely magas színvonalú képzettség és keresetek eredményez. A tudásbázisú gazdaság fejlődésének pályája azonban ennél bonyolultabb.

A technológiai és szervezeti változások nem egyidejűleg és nem minden szektorba hatolnak be azonos követelményekkel. A rugalmas alkalmazkodás tudástípusokban és kompetenciákban igényelt feltételei is egyenlőtlenül állnak rendelkezésre. A magyar gazdaság fejlődésének elmúlt évtizedes tapasztalatából ismerünk olyan eseteket is, amelyek a technikai, szakmai tudások hiányosságait, megújításának korlátozott voltát, szakmunkások, műszaki, technikai végzettségük hiányát jelzik. Ugyanakkor viszont számos külföldi beruházót a magyar munkavállalók egyes rétegeinek kiemelkedő munkakultúrája, gyors alkalmazkodóképessége, fejlett vállalkozó szelleme, a munkahely iránti elkötelezettsége vonzott Magyarországra. Olyan csúcstechnológiákat képviselő cégek beruházásai említendők, mint a német Audi győri gyára, az ugyancsak német Knorr-Bremse kecskeméti gyára, vagy az „új gazdaság” olyan reprezentánsai, mint a NOKIA budapesti K+F részlege vagy a Siemens budapesti és szegedi bázisai. A szakmai tudások strukturális hiányosságai mellett tehát egyidejűleg kimutatható a készségekben, a kompetenciákban, a társadalmi tudásokban felhalmozott rugalmassági, alkalmazkodási potenciál megléte is a magyar gazdaságban.

A tudás-kereslettel foglalkozó elemzések arra figyelmeztetnek, hogy a technológiai változások differenciált hatást gyakorolnak a munkaerő tudásfelhasználására.²⁴ Arról van szó ugyanis, hogy nem önmagukban a technológiai változások, hanem részben azokkal összefüggésben, vagy részben azoktól függetlenül a munkaszervezetek felépítésének és működésének módja, a munkafeladatok kontextusa egyes munkakörök tudásigényét csökkenti, mások esetében a tudás megújítást vagy továbbfejlesztését igényli. A gazdasági és más típusú szervezetek tehát nem egyetlen, domináns munkaerő- és tudás felhasználási mintát képviselve támasztanak igényt a közvetlen vagy tágabb munkaerő piaci környezetükben rendelkezésre álló tudás kínálat iránt. A szervezeti működési módokhoz, a feladatok kontextusához kötött tudások mintáiban való eltérések nevezi a gazdaságszociológia az eltérő tudás felhasználási modelleknek. A különböző típusú tudások munkafolyamatbeli összekapcsolódásaiban eltérő emberierőforrás-felhasználási gyakorlatot, más szóval eltérő termelészervezési megoldásokat lehet azonosítani.

3. Munkaerő- és tudás felhasználási paradigmák a 20. század végén

Milyen képzettség és tudás igényeket támasztanak a különböző szervezetek, és milyen készségeket, képességeket, magatartásokat várnak el a rendelkezésükre álló munkaerőtől? A munkavállalók milyen társadalmi és szervezeti feltételek mellett szerzik meg, és miként hasznosítják tudástökejüket? E kérdéseket illetően a nemzetközi munka- és gazdaságszociológia 1980-es évekbeli tapasztalatai a különböző fejlett piacgazdaságú országokban meglehetősen vegyesek voltak. Sokan fűztek illúziókat a posztindusztriális vagy

²³ Brown, P. (2001), 15-16.o.

²⁴ Crouch, C. – Finegold, D. – Sako, M. (1999).

informatikai társadalomhoz, rámutatva a megnövekedett képzettség igényekre, a rugalmas alkalmazkodás felértékelődésére és az innovatív munkaerő iránti keresletre. Mindettől a dolgozók társadalmi helyzetének javulását, társadalmi felemelkedését várták. Mások viszont ugyanezekben az országokban az intenzív technológiák mellett a feldolgozó iparban, a szolgáltatásokban, a kereskedelemben, a bankokban, a közlekedésben a repetitív, monoton, gyakran még az egészségre is ártalmas körülmények között végzett, csak csekély betanítást igénylő munkák terjedésére hívták fel a figyelmet. Erre alapozva a társadalmi különbségek elmélyülését, egyes dolgozói rétegek fokozódó alávetettségét jósolták. Az 1990-es évek elejére e sokféle és egymással ellentétes tapasztalatból „új gazdasági paradigmák” címen bizonyos gondolati rendszer körvonalazódott. E kutatások²⁵ szerint a modern piacgazdaságokra, s azon belül egy-egy ágazatra is, különböző egymás mellett létező munkaerő- és tudásfelhasználási modellek jellemzőek.

A termelési vagy munkaszervezeti paradigmák osztályozására irányuló kísérletek közül, kutatási kérdéseink megfogalmazásához és az ellenőrzésére felhasznált kutatási módszerek összeállításához (a rendelkezésre álló munkaerő-piaci és regionális elemzések másod-feldolgozása, esettanulmányok, survey-technika)²⁶ által kidolgozott termék illetve szolgáltatás versenystratégia modellt használtuk némi módosítással. A módosítás tartalma: a gazdasági szervezetek körében végzett felmérés során, megkülönböztetett figyelmet szenteltünk a technológiai változások abszolút (a korábbi technológia színvonalalal történő összehasonlítás) és relatív (a versenytársakhoz) színvonalának mérésének. Célunk ezzel a munkaszervezeti és technológiai változások „interaktív” karakterének a megragadása volt. Természetesen a vállalatok (és intézmények) kulturális és strukturális változásainak jelzésére szolgáló olyan más osztályozási kísérletek is ismertetünk, amelyek a vállalati versenyképességi modell és a munkaszervezeti paradigmák kapcsolatát más metszetben is bemutatják. A 21. táblázatban foglaltuk össze a termelés (és szolgáltatások) szervezésének paradigmáit.

21. sz. táblázat

Vállalati versenystratégiák és a munkaszervezeti modellek

| Munkaszervezeti modell | Vállalati versenyképesség forrásai (stratégiák) |
|---|--|
| I. Neo-fordizmus (NF) | Alacsony előállítási költség (alacsony bérek, a munkavállalók korlátozott részvétel és a méretgazdaságosság) |
| II. Diverzifikált minőségi termelés (DMT) | Minőség + termékválaszték (változó nagyságú bérek) |
| III. Rugalmas tömegtermelés (RTT) | Differenciált termékek és szolgáltatások, széles termékskála, és költséghatékonyság |
| IV. Rugalmas specializáció (RS) | A vevői igények gyors kielégítése kimagasló minőségű termékkel párosul (változó színvonalú bérek) |

Megjegyzés: A táblázatos formában összefoglalt versenystratégiák és munkaszervezeti modellek a Regini-féle megközelítés némileg módosított változatát képviseli és közel állnak Sabel-Piore 1994., Alasoini, et. al. 1994. és Huys-Sels-Hootegem-Bundervoet-Henderickx, 1999. által képviselt termelési-munkaszervezeti koncepciókhoz.

²⁵ Regini, M. (1995), Streeck, W. (1997) Boyer, R.. – Caroli, E. (1994) Sabel C. (1982)

²⁶ Regini, M. (1995)

Az 21. sz. táblázatban összefoglalt termelés-szervezési paradigmák tartalma:

I. A *neo-fordizmus* (NF) termelési stratégiáját alkalmazó cég versenyképessége döntően az alacsony áron alapszik. Az emberierőforrás-gazdálkodás (Human Resource Management) módszereit a jól ismert taylori és fordii elvek némileg módosított változatai vezérlik. A végrehajtás egyszerű feladatait jórészt betenített munkások végzik, a munkavégzés jellegéből adódóan a vállalatvezetés nem igényli rendszeresen a dolgozók sokoldalú tudását, a részvételen alapuló aktív elkötelezettséget. A vállalatvezetés elsősorban a termelés-szervezés, előkészítés, kiszolgálás területén, valamint a termelésirányítói munkakörökben alkalmaz kvalifikált munkaerőt. A domináló, minimális tudást, betanulást igénylő munkakörök többségében a termelés konjunktúráis változásai által igényelt rugalmasságot, a versenyképesség ilyen stratégiáját alkalmazó cégek az ún. külső munkaerőpiaci flexibilitás eszközeivel biztosítják. Konjunktúra, termelésfelfutás idején új munkaerő felvételét, a termelés visszaesés idején pedig a munkaerő elbocsátás technikáját alkalmazzák. Számukra, a munkaerőpiaci (külső) rugalmasság fontosabb mint a munkavállalók szaktudásának mobilizálására és lojalitására épülő funkcionális (belső) rugalmasság. Ezzel összefüggésben szeretnénk megjegyezni, hogy a hazánkba települt multinacionális cégek, amelyek a NF vázlatosan ismertetett munkaszervezetével kívánják nemzetközi versenyképességüket fenntartani, úttörők voltak a határozott időre szóló egyéni munkaszerződések vagy a munkaerő-kölcsönzés gyakorlatának elterjesztésében.²⁷

II. *Diverzifikált minőségi termelés* (DMT) stratégiáját képviselő cégek elsősorban a kiváló minőséggel, másodsorban a széles termékpalettával, és csupán harmadsorban kedvező árakkal kívánnak versenyezni az általuk kiválasztott, vagy a számukra megnyíló piaci szegmensben. Az alkalmazott stratégia célja: kivédeni az alacsonyabb bérű országok támasztotta ár-bér versenyt. Ennek egyik legfontosabb eszköze a kiemelkedő minőséget igénylő és preferáló piaci szegmensek felkutatása és megőrzése. Ennek megfelelően a széles termékpaletta és a vevőcentrikus (tailored solutions) szemlélet nemcsak a vezetők hanem a beosztottak körében is jellemző. Döntő szerepet játszik nemcsak a munkaerő széleskörű és kiemelkedő szaktudása, hanem a szolgáltatás-központú megközelítéshez elengedhetetlen társadalmi-érzelmi (eszétikái) tudás. A munkavállalók nemcsak az új feladatok gyors elsajátítására nyitottak és képesek, hanem aktívan azonosulnak a vállalat hosszútávú fejlődésnek érdekeivel. A DMT stratégiájának megfelelő emberierőforrás-felhasználás jellemzője: az alkalmazott munkaerő jelentős része magasan képzett, az alapképzettség mellett jelentős termék- vagy szolgáltatás-specifikus tudással rendelkezik. Ezen kívül a dolgozók olyan társadalmi (social skill) és generikus tudással, készségekkel rendelkeznek, mint a team-munkában való részvétel, együttműködés a vezetéssel, a vevők megfelelő kezelésének a képessége és jó problémamegoldó képesség²⁸. Az ilyen típusú emberierőforrás-gazdálkodásban a vállalat vezetése a munkavállalók jelentős csoportjai esetében a munkaerő funkcionális (belső) rugalmasságát és a vállalati törekvésekkel való azonosulását fontosabbnak tartja a munkaerőpiaci (külső) rugalmasságnál.

²⁷ Pekarek, J. (2002), 13.o.

²⁸ A vevők szerepének felértékelődés a munkaszervezéssel kapcsolatos vezetői törekvések legitimálásában, a munkafolyamattal kapcsolatos változások egyik legfontosabb jellemzője a kilencvenes évtizedben. Linhart, D. (2002)

III. A neo-fordizmussal szemben a *rugalmas tömegtermelés* (RTT) a legváltozatosabb termékek tömegtermelését jelenti, amely a változó és sokoldalú piaci igények változatos ára melletti kielégítését. A programozható automatizáció a vállalat számára lehetővé teszi az ár- és a termékválaszték formájában történő versenyt. A széles termékválaszték tömeggyártása az emberi erőforrások oldaláról közepesen vagy alacsonyan képzett munkaerőt igényel. A munkaerő szakmai-technológiai ismeretekből való felkészültségénél fontosabb a változásokhoz való alkalmazkodás és együttműködés készségének fejlesztése – miután a szakmai-technikai tudás jelentős részét gépek és berendezések „helyettesítik”. A kulcs-munkakörök betöltői (például mérnökök, technikusok, középvezetők, szervezéssel és értékesítéssel foglalkozó szakemberek) kiemelkedő szakmai-technológiai képzettséggel rendelkeznek.

IV. A *rugalmas specializáció* (RS) tartalmát a változó piaci igényekhez való gyors alkalmazkodás jelenti. Elsősorban a kisvállalkozások által képviselt versenystratégiáról van szó. Az alacsony szervezési és irányítási költségek lehetővé teszik az alacsony béreken és áron történő versenyzést. A piaci igények előzetes felmérése alapján rendkívül rugalmasan reagálnak a piaci követelmények mennyiségi és minőségi hullámzásaira. Meghatározó emberi erőforrás maga a vállalkozó, aki egy személyben változatos funkciókat gyakorol (termelésfejlesztés és szervezés; a dolgozók felvétele, irányítása, elbocsátása; az adminisztráció megszervezése; értékesítés lebonyolítása). Általában kevés alkalmazottal dolgozik, és ha szükséges átmenetileg külső szakértőket, tanácsadókat alkalmaz (például különleges műszaki, piaci vagy pénzügyi természetű problémák megoldása esetén). Az emberierőforrás-felhasználás szempontjából a következőket érdemes kiemelni: a vállalkozó és beosztottjai olyan sokoldalú műszaki-technikai tudással rendelkeznek, amelyeket csak részben lehet elsajátítani a formális képzést nyújtó oktatási és szakképzési intézményekben. Az így megszerzett tudást, a vállalkozás alapítását megelőző, a korábbi munkahelyeken éveken át felhalmozott szakmai-technológiai, valamint kapcsolat- (hálózat-) építési ismeretek biztosítják. Olyan tudás- és jártasság típusok megszerzéséről van szó, melyeket nem lehet „készletként” kezelni, állandó megújítást és „karbantartást” igényelnek.

A táblázatunkban összefoglalt termelés-szervezési paradigmák, bár jeleznek egyfajta fejlődési tendenciát, nem választhatók el merev határokkal egymástól. A gazdálkodó szervezetek mindennapi döntéseikkel egyik vagy másik irányba is tehetnek lépéseket: például a diverzifikált minőségi termelés keretei között is törekedhetnek a költségek leszorítására, a rugalmas specializáció innovatív egyéni termékeivel és szolgáltatásaival versenyelőnyökre szert tevő cégek is elmozdulhatnak a méretgazdaságosság által ösztönzött kis-sorozatokat előállítása felé. Piaci lehetőségek és emberi erőforrások, a munkaügyi kapcsolatok normáinak függvényében változhatnak a vezetői stratégiák, a lehetséges partnerek, beszállítói hálózatok módosulásával sorozatos napi döntések hatására egyik vagy másik paradigma jellemzői elhalványulhatnak, másik paradigmák jellemzői pedig megerősödhetnek egy-egy adott termelési vagy szolgáltatási tevékenység vonatkozásában. A termelés és szolgáltatási tevékenységek szervezésének konkrét jellemzőit foglalja össze az 22. sz. táblázat.

A szervezetfejlődés típusai

| Hatékonyág centrikus vállalat | Minőség központú cég | Rugalmasság vezérelt cég | Innovatív vállalat |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - hatékonyág centrikus vállalat törekvése a költségek „lefარagására” irányul - a cég a termékek és szolgáltatások szűk skáláját állítja elő; a munkaszervezet a feladatok standardizálásán és a munkaerő specializációján alapul - a vezetés szerepe: elsősorban tervezés és ellenőrzés | <ul style="list-style-type: none"> - a hatékonyági követelmének mellett, az erőfeszítések zöme a minőség javítására irányul - a hatékonyág centrikus cégek számára „kulturális sokk” szükséges a minőség orientáció bevezetéséhez - a megvalósítás eszköze: a Totális Minőségbiztosítási Rendszer bevezetése | <ul style="list-style-type: none"> - a hatékonyág és a minőségjavítás fokozott ütemű; ez a szolgáltatások nyújtásának és a piaci alkalmazkodás nagyobb sebességét és változatosabb szolgáltatásokat jelent; lapos szervezeti-vezetési struktúrákat alkalmaznak és a munkák többségét sokoldalú tudással rendelkező dolgozókat tömörítő csapatok-ben végzik. | <ul style="list-style-type: none"> - a team-munka koncepcióját a lehető legszélesebb körben alkalmazzák, a munkaerő kreatív képességeinek hasznosítása érdekében; - a munkások és a vezetők közötti különbségeket nem hangsúlyozzák; az innovációs környezetet a diagonálisan szervezett kommunikációs struktúrák előnybe részesítésével, a nyitott ajtók politikájával teremtik meg. |

Forrás: Garrick, J. (1998), 49.o.

A fenti típusok közötti határookra is jellemző az, amit a termelésszervezési paradigmákról elmondtunk, a táblázatban az egyes típusok alatt összefoglalt strukturális jellemzők is könnyen módosulhatnak. A domináns célok és eszközök nem zárják ki az éppen háttérbe szorulókat, amelyek kisebb-nagyobb válságok, jelentősebb alkalmazkodási törekvések idején előtérbe is kerülhetnek. A piaci igények vagy lehetőségek, a rendelkezésre álló emberi erőforrások mennyiségének és minőségének elmozdulásával, a belső együttműködés mintáinak módosulásával a gazdálkodás céljai és az azok elérését biztosító eszközök az alkalmazkodás során mutációk szakaszain keresztül alakulnak át. A vállalatok – termelők és szolgáltató szervezetek – változó gazdasági és társadalmi feltételek közötti sikeres fennmaradása, alkalmazkodása, fejlesztése vagy éppenséggel növekedése a pénzügyi erőforrások mellett sok esetben az egyéni és kollektív szervezeti tanulási folyamatok eredményességétől függ.

Hivatkozások

1. ALASOINI, T. ET AL.: (1994) *Manufacturing Change. Interdisciplinary Research and New Modes of Operation in Finnish Industry.*, Tampere: Work Research Unit – University of Tampere
2. BECKER, G. (1964), *Human Capital*, Chicago: University of Chicago,
3. BIKSON, T.K. (2002) The Proximity Paradox: Opportunities and Constraints of the Physical Workplace, *The World, the Workplace and W the Workers, e-Work in a Global Economy*, Brussels, 16-17 April, Organised by HIVA and Department of Sociology – Leuven University
4. BOURDIEU, P. – PASSERON, C. (1977) *Reproduction: In Education, Society and Culture*, London, Sage
5. BOYER, R. – CAROLI, E. (1994) Production regimes, education, training systems: from complementarity to mismatch? *Human Capital and Economic Performance*, in: Buechtmann ed. Rand Corporation, New York
6. BROWN, PH. (2001), Skill Formation in the 21st Century, in: Brown, Ph.-Green, A.-Lauder, H. (2001) *High Skills - Globalization, Competitiveness, and Skill Formation*, Oxford: Oxford University Press 1-55 o.
7. BROWN, PH.-GREEN, A.-LAUDER, H. (2001) *High Skills - Globalization, Competitiveness, and Skill Formation*, Oxford: Oxford University Press
8. BRUNO, S. (1986), Micro-Flexibility and Macro-Rigidity (Expectations and the Dynamics of Aggregate Supply), Roma, *Economia ed Lavoro* 2.
9. CROUCH, C. – FINEGOLD, D. – SAKO, M. (1999) *Are Skills the Answer?: The Political Economy of Skill Creation in Advanced Industrial Countries*, New York: Oxford University Press
10. CROUCH, C.-TRAXLER, F. (1995) *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Aldershot: Avebury
11. DAHRENDORF, R. (1986), Labour Market Flexibility, Report by high level group expertise to the Secretary General, Paris, OECD
12. DAHRENDORF, R. (1995), Economic Opportunity, Civil Society and Political Liberty, *Discussion Papers* 58. UN RISD, New York
13. DASGUPTA, P.- SERAGELDINM, I. (2000) *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, Wshington, D. C.: World Bank,
14. DORE, R. (1986) *Flexible Rigidities: Industrial Policy and Structural Adjustment in the Japanese Economy, 1970-1980*, London: Adhlon Press
15. FRAPPAOLO, C. (2002) *Knowledge Management*, London: Capstone Publishing
16. GARRICK, J. (1998) *Informal Learning in the Workplace, (Unmasking Human Resource Development)*, London: Routledge
17. GROTINGS, P. (ED.) (2002) Integration of Work and Learning in Transition Countries, (Experiences of Hungary and Slovenia), Torino: *European Training Foundation*,
18. HUYS, R. – SELS, L. – HOOTEGEM, G.V. – BUNDERVOET, J. – HENDERICKX, E. (1999) Toward Less Division of Labor? New Production Concepts in the Automotive, Chemical, Clothing, and Machine Tool Industries, *Human Relations*, Vol. 52, No.1., pp. 67-94.

19. HÖVELS, B. (2001) Changing Perspectives on Human Resources, (in) Grootings, P.(ed.) *Integration of Work and Learning in Transition Countries, (Experiences of Hungary and Slovenia)*, Torino: European Training Foundation, 133.
20. ISHIKAWA, A. (1998) Organisation and Activity of Trade Unions in Central and Eastern Europe, Slavic Research Center – Hokkaido University, *Occasional Papers on Changes in the Slavic-Eurasian World*, no. 64.
21. KASAHARA, K. (1998) Introduction of Market Economy and Industrial Relations in Poland, Slavic Research Center- Hokkaido University, *Occasional Papers on Changes in the Slavic-Eurasian World*, no. 12.
22. LINHART, D. (2002) Que reste-t-il du modele Taylorien? Paper presented at the *20th Labour Process Conference*, Glasgow: Strathclyde University – Department of Human Resource Management, 2- 4 April
23. MADSEN, P. K. (1999) Denmark: Flexibility, Security and Labour Market Success, *Employment and Training Papers* No. 53. ILO, Geneva
24. MAKÓ, Cs. (1997) A munkaerő felhasználásának átalakulása, *Educatio*, 2.sz. 191-08.
25. MAKÓ, Cs. (2001) A munkaerő szubjektív, valamint emocionális és esztétikai jellemzőinek felértékelődése a munkafolyamatban, *Vezetéstudomány*, 12. 13-24 o.
26. MAKÓ, Cs. – NEMES, F. (2002) Paradigmaváltás a munkafolyamatban: poszt-fordizmus helyett neofordizmus, *Harvard Business manager* , 1. sz. 66-67.
27. MAKÓ, Cs. – SIMONYI, Á. (1990) *Társadalmi terek és az autonóm cselekvés lehetőségei – a társadalmi változások többdimenziós megközelítése*, Budapest: MTA Szociológiai Kutató Intézet
28. MAURICE, M. - SELLIER, F. – SILVESTRE, J.J. (1986) *The Social Foundations of Industrial Power: A Comparison of France and Germany*, Cambridge, Mass.: M.I.T. Press
29. MONTRESOR, S. (1998) Techno globalism and tecno nationalism: an interpretative framework, *IDSE-CNR*, Milano
30. NEUMANN, L. (1988) Piaci viszonyok az üzemi béralkuban?, *Gazdaság*, 4. sz.
31. PEKAREK, J. (2002) Leépít az IBM Székesfehérváron, (A szakmunkások könnyebben találnak munkát a térségben), *Népszabadság*, Július 30.
32. PIORE, M. – SABEL, CH. F. (1984) *The Second Industrial Divide, Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books
33. *Prosperity*. New York: Basic Books
34. POLÁNYI, K. (1966) *The Tacit Dimension*, London: Routledge and Kegan Paul
35. POLÓNYI, I. –TÍMÁR, J. (2001), *Tudásgyár vagy papírgyár*, Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó
36. REGINI, M. (1995) Firms and Institutions: Demand for Skills and their Social Production in Europe, *European Journal of Industrial Relations*, No. 1-2, 191-202.o.
37. ROMER, P.M. (1994) Economic Growth and Investment in Children, *Deadalus*, Fall, 141-154.o.
38. SABEL, C. (1982), *Work and Politics: The Division of Labour in Industry*, Cambridge, Cambridge University Press
39. SIMONYI, Á. (1997) Gazdasági szervezetek és a szakmai képzés, *Educatio*, 2.sz., 209-223.
40. SIMONYI, Á. (2001) *11 falu, 55 család*, Struktúra Munkaügyi Kiadó, Budapest

41. STARK, D. (1988) Osztályozás és szervezeti béralku a belső munkaerőpiacon, *Gazdaság*, 4. sz.
42. STREECK, W. (1997) *German Capitalism: Does It Exist? Can It Survive?*, New Political Economy, 2/2, 237-256 o.
43. THOMPSON, P. – CALLAGHAM, G. – WARHURST, CH. (2000) Human Capital or Capitalising on Humanity? Knowledge , Skills and Competencies in Interactive Service Work, (in) Prichard, C. – HULL, R. – CHUMER, M. – WILLMOTT, H. (eds.) *Managing Knowledge, (Critical Investigations in Work and Learning)*, London: Macmillan Books, 112-140.
44. THUROW, L. (1999), *Building Wealth: the New Rules for Individuals, Companies and Nations in a Knowledge-Based Economy*, New York: Harper Collins
46. TÓT ÉVA (1997) Trendek az iskolán kívüli képzésben, *Educatio*, 2.sz., 314-326.
47. VISSER, J. (1998), Two Cheers for Corporatism, One for the Market, *British Journal of Industrial Relations*, 36. 2. 269-292 o.
48. VISSER, J. (1999), The First Part-time Economy in the World – Does It Work? Paper presented at the Euro-Japan Symposium on the Development of Atypical Employment and Transformation of Labour Markets, Tokyo, March
49. WILTHAGEN, T. (1998), Flexicurity: A New Paradigm for Labour Market Reform?, *Discussion Paper FS 1. 98-2o2 o.* Wissenschaftszentrum Berlin für Socialforschung